

ENTSPANNUNGSTRAINING

## Neue Haltung im Büro

Mehr "Achtsamkeit" soll vor Stress und Überforderung schützen. Ist das mehr als nur eine Mode?

VON Ulrich Schnabel | 10. Oktober 2013 - 08:00 Uhr

Google machte den Anfang, ausgerechnet. *Search inside yourself* heißt das firmeninterne Meditationsprogramm, das 2007 gestartet wurde. "Suche in dir selbst" – was klingt wie das Motto eines Kirchentags, wurde bei dem Internetunternehmen zu einem echten Renner. Über 1000 Google-Mitarbeiter haben den Kurs bislang absolviert, die Warteliste für das viermal im Jahr stattfindende Trainingsprogramm ist immer voll. Und seit in *Forbes* und der *New York Times* euphorische Berichte über die Wirkung der Selbsterforschung erschienen, zeigen auch deutsche Firmen Interesse.

Deshalb sitzen zwei Dutzend Unternehmensberater in einem schwäbischen Schlosshotel auf roten Meditationskissen und üben sich in Achtsamkeit, der "vorurteilslosen Beobachtung des eigenen Geistes". Draußen zwitschern die Vögel, die Sonne spielt auf den Blättern großer alter Bäume, und jenseits des Parks von Schloss Heinsheim dehnt sich friedlich das Neckartal. Man könnte jetzt ins nahe Kurstädtchen Bad Rappenau spazieren, wo die Gartencafés mit Trollinger und schwäbischen Spezialitäten locken. Doch nicht um die äußere Idylle geht es den meditierenden Beratern, sondern um ihr inneres Geschehen. Als Teilnehmer eines Forschungsprojektes sollen sie nämlich die Frage beantworten helfen, ob und wie ein Achtsamkeitstraining ihren Berufsalltag verändert.

Denn "Achtsamkeit" ist zum Modethema geworden, in der Wirtschaft ebenso wie in der Wissenschaft. Meditative Methoden, früher als Esoterik abgetan, werden zunehmend im Labor erforscht und als Mittel zur Geistesschulung ernst genommen. Selbst honorige Max-Planck-Direktoren wie Wolf Singer treten mittlerweile auf Konferenzen wie dem Mind & Life Symposium für Kontemplationsforschung auf, das kürzlich erstmals in Berlin stattfindet und auf eine Initiative des Dalai Lama zurückgeht. Achtsamkeit passt zum Zeitgeist – auch in Unternehmen. Aufgeschreckt durch die massive Zunahme von Burn-out-Diagnosen und psychischen Erkrankungen, setzen immer mehr Firmen auf Stressbewältigung. Wer unter steigendem Arbeitsdruck, digitaler Informationsflut und ständigem Zwang zu Multitasking leidet, braucht schließlich ein gutes geistiges Selbstmanagement.

So boomt der Markt der Stressratgeber und Entschleunigungscoaches. Doch viele der üblichen Angebote sind Strohfeuer. Ein Wochenende lang ist man begeistert, danach geht das Gelernte rasch wieder in der Alltagsroutine unter. In dem auf acht Wochen angelegten Achtsamkeitstraining geht es daher vor allem darum, den eigenen (Denk-)Gewohnheiten auf die Schliche zu kommen und sie nachhaltig zu verändern.

"Wenn wir achtsam sind, können wir unsere Aufmerksamkeit besser lenken; wir schweifen nicht dauernd ab und kreisen im Kopf weniger um die immer gleichen Themen", sagt Chris Tamdjidi, der heute den Achtsamkeitskurs in Schloss Heinsheim leitet. Der smarte Mittvierziger war früher selbst Unternehmensberater, kam dann mit dem Buddhismus in Berührung und bietet heute als Geschäftsführer der Kalapa Leadership Academy spezielle Unternehmenstrainings an. Von deren Wirkung ist er so überzeugt, dass er gemeinsam mit dem Humanwissenschaftlichen Zentrum der Universität München eine der größten Studien zu diesem Thema in Angriff genommen hat. Insgesamt rund 250 Teilnehmer aus zehn Firmen sollen kommen und den Nachweis erbringen, ob sich Achtsamkeit auch im Unternehmensalltag auszahlt.

Eine dieser Firmen ist das Beratungsunternehmen Ifok, das heute mit einigen seiner Mitarbeiter auf Schloss Heinsheim ist. "Der Faktor Mensch ist schließlich unser wichtigstes Kapital", erklärt Ifok-Geschäftsführer Jochen Tscheulin seine Motivation zur Teilnahme. Ihm gehe es darum, die "Selbstreflexionskräfte" seiner Führungsmannschaft zu stärken, "damit mehr Raum für Kreativität entsteht".

Die Methode, um diese Freisetzung zu bewirken, ist für hochtourige Geschäftsleute allerdings eine echte Herausforderung: Stille. Einfach einmal nichts tun und das eigene Denken beobachten – schon beim Gedanken daran wird so manchem ganz blümerant. Doch Chris Tamdjidi weiß, wie er seine Klienten zu nehmen hat. Per PowerPoint referiert er über Stressbewältigung und Meditationsforschung, zeigt Hirnscans meditierender Mönche und verweist auf Achtsamkeitstrainings bei Firmen wie Genentech oder eben Google. Auch die passende App kann er empfehlen: Der Insight Meditation Timer holt den Sound tibetischer Klangschalen aufs Smartphone, zeichnet Meditationszeiten auf und ermöglicht es, sich mit anderen Meditierenden weltweit zu verbinden.

Das kommt an. Selbst Rationalisten, denen jede esoterische Schwärmerei fremd ist, lassen sich auf die Erforschung des eigenen Geistes ein. Jacketts werden abgelegt, hochhackige Schuhe ausgezogen, Gürtel gelockert. Anfangs rutschen die Manager noch nervös auf ihren Meditationskissen herum, erst nach einem Gongschlag senkt sich Stille über die Gruppe.

Doch von wegen Ruhe im Kopf: In der äußeren Stille merkt man erst, was für ein Lärm im Oberstübchen herrscht, wie die Gedanken dahinrasen und unaufhörlich von einem Thema zum anderen hüpfen. "Unser Geist arbeitet ständig, aber wir sind uns nur selten bewusst, was er gerade tut", sagt Meditationscoach Tamdjidi in das Schweigen hinein. "Schauen Sie zu, wie die eigenen Gedanken wandern – ohne sie zur Ruhe zwingen zu wollen." Pause. "Achtsamkeit heißt einfach: beobachten, was jetzt gerade geschieht, ohne es zu bewerten."

Leichter gesagt als getan. Unser Gehirn ist darauf getrimmt, alle Gedanken, Situationen oder Begegnungen postwendend zu bewerten: Mag ich sie oder nicht? Sind sie interessant oder langweilig, wünschenswert oder widerlich? Dieser Reflex hilft, die Vielfalt der auf uns einströmenden Eindrücke zu ordnen und schnelle Entscheidungen zu treffen; zugleich aber

schränkt er unsere Wahrnehmungsfähigkeit ein, zementiert Denkgewohnheiten und lässt uns Neues oder Ungewohntes mitunter schlicht übersehen.

Das Konzept der Achtsamkeit birgt daher, seinem sanften Namen zum Trotz, eine radikale Aufforderung: Nicht den vertrauten Denkreflexen nachgeben! Auch Altbekanntes immer wieder neu und vorurteilslos betrachten – "die blinden Flecken unseres Geistes ausleuchten", wie Tamdjidi sagt. Seine Co-Trainerin Liane Stephan ergänzt: "Wenn man das stetige Gedankenkreisen loslässt, hält man sich nicht ständig mit Vergangenen auf oder verliert sich in Zukunftsvisionen, sondern ist in der Gegenwart präsent."

Dass dies heilsame Wirkungen haben kann, wissen Mediziner und Psychotherapeuten schon länger. Achtsamkeitsbasierte Methoden sind mittlerweile in der Therapie von Stresserkrankungen enorm populär. Denn die erste Voraussetzung zur Bewältigung von Stress ist zunächst die aufmerksame Wahrnehmung der eigenen Reaktionsmuster. Ähnliches gilt für den Umgang mit chronischen Schmerzen. Und bei Depressionen hilft insbesondere die Gegenwartszentrierung, jene fatalen "Grübel Schleifen" zu durchbrechen, die sonst immer tiefer in die Depression hineinführen.

Doch nützt Achtsamkeit auch im aufreibenden Alltag eines Managers? Passen Meditation und Business überhaupt zusammen? "In unserer Firma schon", meint Ifok-Geschäftsführer Jochen Tscheulin. Sein Unternehmen verstehe sich schließlich als "Beteiligungsexperte in der Netzwerkgesellschaft". Konkret heißt das: 120 Mitarbeiter vermitteln bei politischen Konflikten, bieten Mediationen an und beraten Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Kürzlich moderierten Ifok-Leute etwa den Bürgerdialog zur Suche eines Atomüll-Endlagers. In solchen Projekten werde stets klar, "dass Veränderung nicht nur eine Frage der Prozessoptimierung ist, sondern dass es auch darum geht, die Menschen zu beteiligen", sagt der Politikwissenschaftler Tscheulin.

"Auch intern reicht es nicht, auf Probleme nur mit Struktur- und Prozessoptimierung zu reagieren." Damit ändere man nämlich nichts am Verhalten Einzelner – doch auf die komme es am Ende an. Der Kursus solle daher helfen, "die Potenziale freizusetzen, die in jedem Einzelnen stecken".

Firmen wie Bosch, Siemens oder RWE experimentieren mittlerweile mit Achtsamkeitstrainings, selbst bei der Deutschen Bank oder der Europäischen Zentralbank gibt es Meditationsgruppen. Vor einigen Jahren wurde gar ein "Netzwerk Achtsame Wirtschaft" gegründet, das eine "Wirtschaft, die Sinn macht und Sinn schafft" befördern möchte.

Doch ändert so eine betriebliche Weiterbildung wirklich das Denken in der Chefetage – oder dient es in der rauen Geschäftswelt nicht eher dazu, aus Burn-out-bedrohten Mitarbeitern noch das letzte Quäntchen Kreativität herauszuquetschen? Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Besonders in den USA, aus denen die Achtsamkeitswelle kommt,

wird das Meditationstraining ganz selbstverständlich als geschäftsfördernde Methode angepriesen, die "Spitzenleistungen" ermögliche.

Um eine reine Effizienzverbesserung gehe es bei Ifok aber gerade nicht, beteuert Jochen Tscheulin. Er will vielmehr "der menschlichen Komponente mehr Raum geben". Deshalb mache ein Großteil seiner Führungsriege das Training mit, damit sich das Betriebsklima wirklich von oben her verändere.

Die acht Kurswochen haben seine Leute inzwischen hinter sich. Jede Woche kamen die Trainer in die Firma, um spezielle Aspekte zu vertiefen. Mal gab es eine Übungseinheit zum "achtsamen E-Mailen", mal zum Umgang mit der Zeit oder mit nervtötenden Meetings – und regelmäßig wurde meditiert. Heute soll Bilanz gezogen und eine Achtsamkeitsstrategie für die Firma beschlossen werden.

Die Stimmung ist aufgeräumt, nahezu alle wissen von positiven Wirkungen zu berichten. Sie habe das Gefühl, inzwischen viel ruhiger und konzentrierter zu arbeiten, sagt Karmen Strahonja, die bei Ifok für den Bildungsbereich zuständig ist. "Ich mache nicht mehr zehn Dinge gleichzeitig, lasse mich nicht so oft stören und kann auf meine Mitarbeiter besser eingehen." Die Berliner Kollegen meditieren neuerdings vor der wöchentlichen Telefonkonferenz gemeinsam und berichten von einer viel aufmerksameren Atmosphäre. Andere erzählen von bewusster geplanten Pausen, davon, dass sie sich zwischendurch öfter frische Luft und Ruhe gönnten, statt von einem Meeting ins nächste zu hetzen und dabei ständig aufs Handy zu schielen. "Wer stundenlang ohne Pause am Computer sitzt, wird schließlich nicht kreativer", fasst Strahonja die neue Stimmung zusammen.

Nun klingt das alles nicht besonders neu, zum Teil geradezu banal. Im Gespräch wird aber auch klar: All diese Selbstverständlichkeiten geraten im üblichen Arbeitsgetriebe schnell in Vergessenheit. Der Witz des Achtsamkeitskurses besteht gerade darin, für diese scheinbaren Banalitäten empfänglich zu werden und den Schwung zur Veränderung zu finden. Das Training sei "kein Zaubermittel, das Stress einfach zum Verschwinden bringt", sagt Chris Tamdjidi; aber es fördere die Selbstwahrnehmung und ermögliche so einen anderen Umgang mit Stress.

Diese Erfahrung hat zum Beispiel Christian Gebauer gemacht, der als Chemieingenieur eines großen deutschen Autozulieferers das Achtsamkeitsprogramm durchlaufen hat. Ihm sei im Kurs erst klar geworden, wie häufig er normalerweise in seinem Arbeitsfluss unterbrochen werde – von E-Mails, Anrufen, hereinstürzenden Kollegen ... Irgendwann habe er seinen Mitarbeitern dann ruhig erklärt, dass er sich gerne für sie Zeit nehme – sobald er seine aktuelle Aufgabe erledigt habe. Bis heute merke er, "dass ich vielfach anders reagiere", sagt Gebauer. "Meine Selbstwahrnehmung hat sich verändert, ich bin in viel größerem Maße bei mir."

Andere Teilnehmer berichten davon, dass sie ihre E-Mails neuerdings nur noch zweimal am Tag abrufen, in Sitzungen ihre Smartphones ausschalten oder mehr auf

einen respektvollen Umgang mit Kollegen achten. In der Firma falle das wegen des Gruppeneffekts sogar leichter als im Privatleben, erzählt Karmen Strahonja. "Im Unternehmen erinnern wir uns immer wieder gegenseitig daran, was wir verändern wollen."

Doch bei aller Begeisterung: Lässt sich der Nutzen eines solchen Trainings empirisch belegen? Schließlich gilt in Unternehmen das Effizienzprinzip, alles muss mit Kennziffern belegbar und rational begründbar sein. Gilt das auch für die Achtsamkeit?

Das ist die Frage, mit der sich Niko Kohls herumschlägt. Der Psychologe vom Humanwissenschaftlichen Zentrum der Universität München begleitet das Training wissenschaftlich. Seit Jahren beschäftigt sich Kohls mit dem Thema Achtsamkeit. Früher wurde er dafür oft belächelt, heute erlebt er einen regelrechten "Hype" und ist "manchmal selbst erschrocken, was da zum Teil für überzogene Versprechungen gemacht werden".

Glaubt man einschlägigen Buchtiteln, dann lässt sich mit Achtsamkeit nahezu jedes seelische Problem kurieren – Stress, Depression, Angst, Rauchen, Beziehungskrisen ... Buddhisten wie der Mönch Matthieu Ricard, der diese Woche auf dem Mind & Life Symposium in Berlin auftritt, preisen die Meditation dagegen als Königsweg zum Glück. Doch der konkrete Nachweis solch positiver Wirkungen ist alles andere als einfach.

Man kann zum Beispiel Fragebögen verteilen und die Kursteilnehmer bitten, ihr Verhalten vor und nach einem Training zu beschreiben. Solche Umfragen sind die Basis der allermeisten Erfolgsmeldungen zum Thema Achtsamkeit. Auch Kohls' erste Ergebnisse zeigen einen positiven Trend: Die Probanden beschreiben sich als weniger gestresst, aufmerksamer und präsenter.

Leider sind solche Umfragen nur bedingt überzeugend. Sie beruhen auf subjektiven Einschätzungen und spiegeln oft mehr Wunschdenken als Realität wider. "Wer sich für besonders achtsam hält, muss es noch lange nicht sein", sagt Forscher Kohls. Deshalb lässt er seine Probanden zusätzlich am Computer einen standardisierten Aufmerksamkeitsstest absolvieren, den "Attention Network Test". Vorläufige Resultate zeigen, dass sich nach dem Training die Reaktionszeiten verkürzen und dass Störungen nicht so rasch ablenken. Ehrlicherweise aber muss man gestehen: Die Beweiskraft solcher Ergebnisse ist beschränkt. Erstens weil die Effekte nicht besonders groß sind; und zweitens weil die Aufmerksamkeit allein wenig über den Seelenzustand eines Probanden aussagt. Plakativ gesprochen: Auch ein Berufskiller ist extrem aufmerksam – ohne wirklich achtsam zu sein.

So steckt nicht nur der Wissenschaftler Kohls, sondern die gesamte Achtsamkeitsforschung in einem Dilemma: Das, was wesentlich ist (nämlich die innere Veränderung), lässt sich kaum messen. Und das, was objektiv messbar ist, spiegelt nicht die wesentlichen Ziele des Trainings wider.

Für den Freiburger Achtsamkeitsforscher Stefan Schmidt wird daran gar ein grundsätzliches Problem sichtbar. Denn Methoden wie Achtsamkeit erzeugten eine "spezielle Haltung gegenüber unserem inneren Erleben". Diese subjektive Erfahrung aber habe in unserem auf Zahlen, Daten und Fakten fixierten Wissenschaftssystem keinen Platz. Als Beispiel führt Schmidt den Genuss von Schokolade an: Natürlich könne man diese analysieren, ihren Zuckeranteil bestimmen oder die Hirnaktivität beim Verzehr messen. "Wenn Sie das erste Mal Schokolade essen, werden sie trotzdem eine neue Erfahrung machen, die Ihnen all das kognitive Wissen zuvor nicht vermitteln konnte." Da greife das "gängige wissenschaftliche Weltbild zu kurz". Darin fehle die individuelle Erfahrung – dabei sei gerade die für uns Menschen relevant.

Der Unternehmensberater Jochen Tscheulin plagt sich nicht mit solchen Grundsatzbetrachtungen. Er ist nach acht Wochen vom Wert des Kurses überzeugt. Ihn beschäftigt nun vor allem die Frage: Wie hält man die Achtsamkeit im Alltag präsent? Dazu werden am Ende des Tages auf Schloss Heinsheim Ideen gesammelt: angefangen vom Vorsatz, Meetings nicht mehr bruchlos aneinanderzureihen und dafür öfter wieder gemeinsam mittagessen zu gehen, bis hin zu Meditationspausen und Wiederauffrischungstreffen. Letztlich aber, das wird klar, kann all dies nur helfen, wenn sich tatsächlich jeder und jede Einzelne um mehr Achtsamkeit bemüht.

Und selbst dann bleibt das Risiko unerwarteter Nebenwirkungen. Es gebe da stets "ein anarchistisches Element, das schwer zu kontrollieren ist", sagt Forscher Niko Kohls zum Schluss. "Man wird nicht nur aufmerksamer, sondern auch sensibler für psychische Belastungen." Dann erzählt der Psychologe von einem Achtsamkeitstraining in einem Freiburger Callcenter. Dort hatten die Angestellten über besonders großen Arbeitsdruck geklagt. Und nach dem Kurs sah für sie tatsächlich vieles ganz anders aus: Gleich mehrere Angestellte haben ihren aufreibenden Job einfach gekündigt.

*\*Der Artikel wurde für die Onlineausgabe aktualisiert.*

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2013/42/achtsamkeit-stressbewaeltigung-business>